



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

## COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL

DAYANE SALOMÉ GOMES DE MOURA

RA N° 2050321/5

PROFESSOR ORIENTADOR: MSc. HOMERO REIS

BRASÍLIA/DF, Outubro de 2007

DAYANE SALOMÉ GOMES DE MOURA

## COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: MSc. Homero Reis

Brasília/DF, Outubro de 2007

DAYANE SALOMÉ GOMES DE MOURA

## COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: MSc. Homero Reis.

Banca Examinadora:

---

Prof. MSc. Homero Reis

Orientador

---

Prof(a).

Examinador(a)

---

Prof(a).

Examinador(a)

Toda pessoa que cessa de aprender é velha, tenha vinte ou oitenta anos. Toda pessoa que continua a aprender permanece jovem.

Henry Ford

Dedico,

Ao meu amado esposo William Moura,  
pelo apoio incondicional e por sempre me  
incentivar a sonhar e acreditar que sou  
capaz. Por me ensinar que às vezes é  
preciso abdicar de coisas importantes  
para tornar os sonhos em realidade.

Agradeço,

A Deus pela minha vida, saúde, e por sempre estar comigo nos momentos difíceis.

Ao meu esposo e companheiro pela paciência, atenção, carinho e amor dedicado.

Aos meus pais por não julgarem as minhas escolhas, mas sempre me apoiarem e pelo amor incondicional.

Ao meu irmão por torcer por mim.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, por proporcionarem experiências profissionais e pessoais, que me tornaram uma pessoa melhor. Em especial ao meu Diretor por acreditar no meu potencial e contribuir diretamente para meu desenvolvimento profissional.

Ao professor Homero Reis, pela paciência e apoio dedicado, pois sem ele não seria possível à realização deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho monográfico tem como tema *coaching* como ferramenta gerencial e para o desenvolvimento do mesmo foi abordado inicialmente o *coaching* como observador, que busca aumentar suas distinções através do aprendizado de primeiro e/ou segundo grau. Foram abordados na segunda parte conceitos de *coach* e os seus tipos mais utilizados. Na seqüência foram estudados os benefícios que o profissional de *coach* traz para organização, como o autodesenvolvimento dos profissionais; melhor *desempenho* das equipes; melhora nos relacionamentos interpessoais e outros. Também foi abordado o papel do *coach* corporativo que é desenvolver as competências, habilidades e atitudes do *coachee* para que ele possa atingir suas metas e objetivos desejados. Na seqüência foi abordado *coaching* como ferramenta gerencial para os executivos e organizações que desejam obter uma liderança mais eficaz, maior produtividade e melhores resultados e por último de uma breve forma, foi abordado *coaching* na prática. Pode-se concluir que o *coaching* ajuda as pessoas a desenvolver o lado profissional ou pessoal e a resolver conflitos dentro das organizações. Quando utilizada da forma correta e por profissionais especializados é uma excelente ferramenta gerencial a ser adotada pelos gestores das companhias, que desejam ter pessoas com alto desempenho e que possam trazer um grande retorno para a mesma.

**Palavras Chave** – Coaching, Desenvolvimento de Habilidades, Liderança

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 O COACHING COMO OBSERVADOR.....	13
2.2 CONCEITOS DE COACH .....	14
2.3 BENEFÍCIOS QUE O PROFISSIONAL DE COACHING TRAZ PARA A ORGANIZAÇÃO .....	17
2.4 PAPEL DO COACHING CORPORATIVO .....	19
2.5 COACHING COMO FERRAMENTA GERENCIAL.....	24
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>27</b>
3.1 COACHING NA PRÁTICA.....	27
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Devido à competitividade do mercado, as organizações têm buscado profissionais com perfil de líder e foco em habilidades voltadas para tipos específicos de negócio para se destacar das demais. Para que as empresas estejam sempre à frente de seus concorrentes é necessária a existência de profissionais capacitados.

Segundo Reis (2007):

*“Coaching é um sistema de desenvolvimento que permite às pessoas aprenderem pelo processo de exploração, discussão e realização de experiências. Coach Ontológico é uma ferramenta que o leva a transformar-se num observador diferente e mais poderoso dos fenômenos pessoais e organizacionais, fazendo-se competente para gerar novas ações que melhorem seu rendimento e o rendimento de sua equipe, alcançando alto nível de excelência e impecabilidade nos resultados de sua gestão organizacional.”*

O profissional de *coach* auxilia outros profissionais a estabelecerem metas e objetivos profissionais, além de identificar e direcionar seus estudos para áreas em onde o profissional tem mais dificuldade. O *coach* acompanha cada passo do desenvolvimento profissional, sempre o ajudando a se tornar o melhor na especialidade desejada. Empresas que possuem profissionais de *coach*, tem se destacado no mercado, conseguido melhores posições frente à concorrência. Por esse motivo a necessidade e importância de um *coach* na organização.

Segundo Zenker (2007):

*“Um coach profissional possui experiências, conhecimentos, formação apropriada e sensibilidade para apoiar processos pessoais ou profissionais através de sessões individuais ou grupais. Um de seus principais quesitos é a escuta atenta. Ao fazer isso, percebe na fala do outro a manifestação de suas competências, valores, propósitos e impasses. Faz devolutivas do que percebe tanto nas situações mais espontâneas como nas mais estruturadas quando envolve aplicações de ferramentas associadas à autoconhecimento, processos, projetos e planejamento.”*

*Coaching* foi abordado nesse trabalho por ser uma das opções de carreira do Administrador em contínuo crescimento. Tem se percebido a crescente necessidade que administradores recém-formados e outros profissionais da área de administração têm de um orientador especializado para auxiliar no direcionamento de sua carreira.

A escolha do tema *coaching* como ferramenta gerencial, se deu a partir do seguinte problema: a necessidade de se estudar de que forma o profissional de *coach* pode melhorar o desempenho dos colaboradores de uma organização.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar os benefícios para a organização de se ter profissionais especializados em *coach*. Para se chegar ao objetivo geral serão abordados os seguintes objetivos específicos: Descrever o *coach* como observador e conceituá-lo; especificar o papel do *coach* corporativo e do *coaching* como ferramenta gerencial e discorrer sobre *coaching* na prática.

O referencial teórico foi subdividido em duas partes: A primeira é o embasamento teórico, onde foram abordados os conceitos sobre *coaching*, o *coaching* como observador e os benefícios que o profissional de *coach* traz para a organização. A segunda é o embasamento prático, onde são abordados o papel do *coaching* corporativo, *coaching* como ferramenta gerencial e a parte prática do *coaching*.

O levantamento dos dados necessários à pesquisa foi feito por meio de pesquisa exploratória e bibliográfica de fontes secundárias, como artigos publicados, periódicos, livros, dissertações e sites da Internet.

A pesquisa exploratória é aquela que se realiza numa área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. (VERGARA, 2000; LAKATOS; MARCONI, 2001).

A pesquisa bibliográfica é o conjunto de materiais escritos ou grafados, que contêm informações já elaboradas ou publicadas. Vergara (2000, p.48) afirma que “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Neste trabalho foi utilizado como método de procedimento o monográfico. Segundo Medeiros (2003,p.45), o “método monográfico é um tipo de metodologia que parte de acontecimentos particulares (empresas, instituições, grupos sociais) para obter generalizações”.

Este trabalho se divide em três elementos textuais que são: Introdução – onde pode ser encontrado um breve resumo do trabalho; segundo o referencial teórico – onde se encontra o desenvolvimento do trabalho com base em pesquisas bibliográficas e em terceiro, a conclusão, onde será respondido o problema levantado neste trabalho com base no referencial teórico.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O termo *coach* significa técnico em inglês e o processo de *coaching* teve sua origem nos Estados Unidos, com os esportes na década de 70. Já na década de 80 ele surgiu como atividade profissional em um misto de consultoria, aconselhamento e assessoria prestado, por pessoas com experiência e especializadas.

O processo de *coaching* é um meio de aprendizado direcionado. O *coach* tem o papel de conselheiro, ajuda seu cliente a refletir, descobrir onde ele deseja chegar e traz ferramentas para o cliente se autoconhecer e fixar suas metas e objetivos profissionais e pessoais, sem perder o foco.

No quadro abaixo podemos perceber a diferença de *coaching* entre treinamento, terapia, aconselhamento e consultoria.

<b><i>Coaching</i></b>	<b>Treinamento</b>
As técnicas são feitas sob medida para cada momento do cliente.	Tem um método que é aplicado a todos os que recebem treinamento.
<b><i>Coaching</i></b>	<b>Terapia</b>
Tem como base o presente e futuro na construção de soluções.	Enfoca mais o passado e analisa os problemas.
<b><i>Coaching</i></b>	<b>Aconselhamento</b>
Pressupõe-se que o cliente é o expert e ele quem tem as respostas.	Pressupõe que alguém entenda melhor da vida e dos processos que o cliente
<b><i>Coaching</i></b>	<b>Consultoria</b>
Enfoca diretamente o cliente e os processos deste para alcançar o que deseja pessoal e profissionalmente.	O consultor oferece conhecimentos e experiência e resolve problemas nos negócios. O consultor lida com a organização como um todo.

Fonte: Araújo, 1999 – Adaptado por Dayane

Conforme idéia de Azevedo: Os tipos de *coach* se classificam em: *Coaching* de Negócios; equipe; vida e carreira

Os *coaches* de negócios empregam o *coaching* às pessoas no seu local de trabalho com o objetivo de aperfeiçoar questões profissionais. Geralmente, eles trabalham com gerentes nas organizações e também aplicam o *coaching* a equipes.

Existe uma grande quantidade de *coaches* especialistas em introduzir o *coaching* em equipes de negócios. Estes *coaches* auxiliam as equipes a alcançarem o melhor desempenho, aconselhando para que trabalhem de forma eficaz.

Um *coach* de vida trabalha com todos os ângulos da vida do cliente, sejam eles pessoais ou profissionais, na saúde ou nos relacionamentos. Em alguns momentos os *coaches* de vida aconselharão o cliente no seu trabalho, pois o seu trabalho é uma parte importante da sua vida, mas não se focam completamente no trabalho.

Um *coach* de carreira é especialista em aplicar o *coaching* a pessoas que querem encontrar um trabalho, mudar de carreira ou voltar ao mercado de trabalho. Visa descobrir a missão de vida, a visão de futuro, valores, sonhos, o que é importante em sua carreira.

## **2.1 O *Coaching* como observador**

As organizações são formadas por pessoas que atuam através do conhecimento que possuem. Essas pessoas podem atuar de forma significativa ou não nas suas decisões, isso depende das distinções que cada observador tem.

Conforme resumo de sociologia: “O senso comum ou conhecimento vulgar ou espontâneo, é aquilo a que nós chamamos reconhecimento da realidade – o fato de nos apercebermos da realidade que nos rodeia, quer física, quer social.”

Um observador pode captar outras experiências que estão a sua volta e reagir a elas, desta forma o observador constrói suas possibilidades.

Segundo Reis (2007):

“Podemos afirmar que não há decisão sem informação. Independente do quanto se tem de informação e do quanto tal informação seja verdadeira. O que se tem, de fato, é que o observador decide a partir das informações que tem sobre a realidade... Tais informações, entretanto, são frutos das interpretações do observador, a partir de suas distinções, ou podem ser

resultante de dados coletados. O mecanismo produtor de informações é, portanto, a organização. Enfim, as informações (dados organizados), geram conhecimento que, por definição é informação organizada. O ciclo se conclui no entendimento de que o conhecimento é uma forma de aprendizagem que se estrutura, conforme o Modelo do Observador, em aprendizagem de 1º grau – instrumental, e aprendizagem de 2º grau – ontológica, aquela que produz as distinções no observador.”

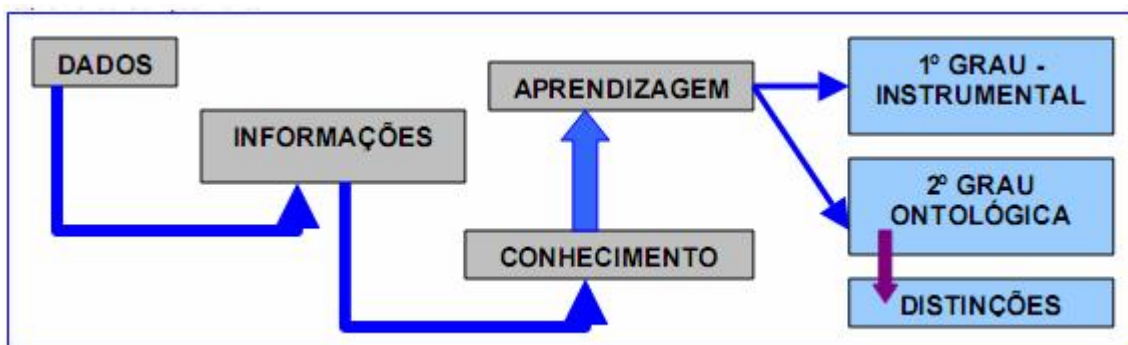


Figura 1 – Esquema do conhecimento

Fonte: Reis, Homero (2007)

Considerando os conceitos do observador é preciso observar cada situação com atenção e buscar informações primárias para aumentar as possibilidades de distinções do observador. Pois cada decisão tomada afeta todo o sistema envolvido.

No entanto quanto mais distinções possuem um observador mais opções de escolha para tomar uma decisão ele tem. O *coach* precisa estar sempre observando seu *cochee* para lhe dar um *feedback*, assim o *cochee* aumentará suas distinções.

## 2.2 Conceitos de *coach*

Segundo Celestino 2007: “*Coaching* é o processo de desenvolvimento de competências. Competência é a capacidade de agir, de realizar ações em direção a um objetivo, metas e desejos. É um processo de investigação e reflexão.” O processo de *coaching*, ajuda na descoberta individual dos pontos fracos e fortes, auxilia na percepção da responsabilidade que cada pessoal tem sobre a sua própria vida. Esse processo é acompanhado de *feedback*, assim ajudando o *coachee* a não perder o foco.

Conforme Celestino 2007: “*Coach*, literalmente “técnico” em inglês, é o profissional especializado no processo de desenvolvimento. É o *coach* que conduz o processo, levando o cliente a refletir, chegar a conclusões, definir ações e, principalmente agir.” O profissional *coach* tem o trabalho de guiar seu aluno por um

caminho que o leve a alcançar seus sonhos, objetivos e metas. O *coach* não pode chegar ao caminho pelo aluno, e sim mostrar a ele a direção que deve seguir, pois assim o *coachee* aprenderá a chegar de um ponto ao outro pelos seus próprios méritos, assim superando suas dificuldades pessoais e profissionais.

Citado por Celestino 2007: “*Coachee* é o nome que se dá ao cliente.”

De certa forma todos já passaram pelo processo de *coaching*, de formas variadas. Quando se é criança os pais ensinam limites a serem seguidos para se conviver em sociedade, com isso os pais estão sendo *coach* nesse momento. Outro exemplo é quando se ingressa em uma empresa e existe uma pessoa designada para ensinar como deve ser desenvolvido o trabalho e essa pessoa faz o acompanhamento do trabalho dando um *feedback* do mesmo. Nesse processo de aprendizado o *coach* é quem está ensinando o trabalho e dando o *feedback* com o intuito de ajudar o desenvolvimento do *coachee* que conseqüentemente é quem recebe os ensinamentos e coloca em prática da forma correta.

Para Rocha (2005 apud FLAYERTY, 1999) *Coaching* representa "um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam mais capazes de contribuir para suas organizações e encontrar significado no que fazem"

Citado por Rocha (2005 apud KILBURG, 1996):

“Conceitua “*coaching*” como uma relação de ajuda formada dentro de uma organização entre um cliente e um consultor que usa uma ampla variedade de técnicas e métodos comportamentais para ajudar o primeiro a alcançar um conjunto de objetivos, através da melhoria do seu rendimento profissional e da sua satisfação pessoal.”

Um *coachee*, disposto a romper os seus limites e que seja conduzido por um bom profissional no processo de *coaching*, aumentará a capacidade de aprender, irá aumentar seu desempenho profissional e conseqüentemente terá uma melhor qualidade de vida. Conforme a *International Coaching Federation* (ICF) “*coaching* é uma parceria continuada que estimula e apóia o cliente a produzir resultados gratificantes em sua vida pessoal e profissional.”

Segundo ROCHA (2005): “A literatura especializada parece concordar que o propósito do “*coaching*” é mudar comportamentos para alcançar melhores resultados, no âmbito empresarial”

*Coaching* é a maneira de ensinar a pessoa a crescer ultrapassando sua barreira pessoal e profissional. Descobrimos de maneira especial como utilizar o valor ainda não descoberto no *coche*.

O *coach* precisa observar e interagir com seu cliente para perceber as necessidades profissionais dele. A partir da observação o *coach* poderá perceber quais os pontos fracos do cliente que precisam ser trabalhados com maior intensidade. Assim o *coach* irá estabelecer estratégias a serem seguidas para eliminar ou minimizar os pontos fracos do cliente e trabalhar para destacar os pontos fortes do profissional.

O profissional de *coach* irá estabelecer juntamente com o cliente um objetivo principal onde ele deseja chegar profissionalmente. A partir deste objetivo principal o *coach* irá estabelecer algumas metas e objetivos secundários que o profissional alcance e se desenvolva gradativamente. Assim quando o profissional chegar a alcançar o objetivo principal ele já estará preparado para lidar com eventuais problemas que venham a surgir.

*Coaching* dentro organização visa capacitar executivos, gerentes no seu desempenho, excelência pessoal e dos negócios. Assiste o executivo, o gerente na identificação de metas, valores e missão e visão da empresa no mercado. Também objetiva trabalhar a clareza da missão pessoal e empresarial, objetivando o equilíbrio dos propósitos da empresa e dos executivos, suas necessidades humanas e os diferentes papéis vividos na empresa, na família e na sociedade.

Toda organização necessita que seus colaboradores, gerentes e executivos estejam em sintonia e tenham uma boa comunicação para evitar falha no processo e consequentemente perda nos resultados. As empresas buscam treinamentos para terem equipes de alta performance, assim evitando falhas nos processos e a baixa produtividade dos trabalhos em equipe. O *coach* é um profissional especializado para ajudar a organização nesse tipo de situação.



Para PEREIRA “O *coaching* empresarial, tem se destacado muito nos últimos anos, onde as empresas contratam o *Coach*, para dar apoio ao desenvolvimento de seu pessoal de liderança, tornando-os melhores como pessoas e, portanto melhores como profissionais.” As organizações vêm buscando pessoas que tenham uma maior habilidade de se adaptar às mudanças e lidar com pessoas. Por esse motivo elas perceberam que o seu maior capital são os seus colaboradores. As empresas perceberam que equipes de alta performance geram mais resultados positivos, por isso estão investindo no crescimento dos colaboradores, que conseqüentemente dão mais retorno para a empresa.

Segundo Meiler (2007):

“No *coaching* empresarial, o cliente estará buscando orientar-se, nos assuntos relacionados ao seu trabalho e sua carreira, tais como: ter maior clareza sobre a visão da empresa, desenvolver determinadas competências para desempenhar sua função atual, ou para uma posição para a qual estará sendo promovido; ou ainda como conduzir-se com relação a sua equipe, como se comunicar melhor, como dar *feedback*, como se relacionar com outros parceiros de trabalho, como ser mais assertivo ou como tomar melhores decisões.”

Conforme (Araújo, 1999, p. 29): “A importância da cooperação fica evidente porque este tem sido um dos maiores e mais centrais desafios organizacionais ao longo da história: fazer com que as pessoas possam produzir mais e melhor juntas.”

O *coaching* é necessário para uma organização, pois ele ajuda no desenvolvimento de carreiras, auxilia líderes a se tornarem *coach* e ajuda as equipes a terem mais confiança no trabalho em equipe aumentando a produtividade e melhorando os resultados.

Um profissional de *coach* abrange questões de desempenho, desafios e mudanças específicas dentro das organizações. Possui o foco na ação e resultado do *coachee*, trabalhando com presente e futuro para abordar a forma de agir do cliente em razão dos resultados desejados. Assim produzindo opções construtivas, viáveis e utilizá-las para obter o resultado esperado.

### **2.3 Benefícios que o profissional de *coaching* traz para a organização**

O *coach* como observador traz para a organização alguns benefícios como: aumentar o aprendizado de segundo grau que conseqüentemente aumentará suas

distinções e seus pensamentos. O processo de *coaching* exige que o *coachee* reflita sobre o *feedback* e encontre o que será preciso fazer para alcançar as mudanças desejadas. É preciso encarar essas mudanças como um desafio e ser crítico no processo de mudança para se ter um bom desenvolvimento e aprendizado.

O profissional de *coach* na organização ajuda a suprir algumas necessidades como: a mudança na vida profissional ou pessoal de cada indivíduo ao longo do tempo. Outra situação é que as organizações necessitam de programas de desenvolvimento para todos os níveis hierárquicos e o *coaching* é um profissional qualificado para o desenvolvimento desse programa.

Um dos benefícios que o *coach* traz para a organização é que o cliente se conscientiza da importância de dar e receber um *feedback* profissional e pessoal, pois assim as pessoas podem trabalhar seus pontos fracos. Outro ponto importante é o autoconhecimento que é estimulado pelo *coach* com o intuito de ampliar o campo de visão do *coachee* para que ele esteja preparado para ultrapassar seus limites profissionais como um desafio.

De acordo com Araújo (1999, p. 112) “uma visão claramente definida permite organizar bem os recursos, concentrar esforços e usar melhor as estratégias, antecipando riscos e minimizando o impacto das incertezas de mercado e de outros.”

Segundo (1999, p. 76) “dar *feedback* é a oportunidade que eu tenho de transmitir a minha percepção a seu respeito, alimentando a nossa relação para que ela que ela seja mais satisfatória para nós dois.”

Conforme Araújo (1999, p. 95)

Líderes e *coaches* verdadeiros conhecem seu poder pessoal e sabem utilizá-lo a favor do propósito das suas organizações e das suas equipes. (...) investem tempo e energia para desenvolvê-lo, assim como estimulam cada um dos seus parceiros a identificar e fortalecer o próprio poder pessoal de modo que eles não se tornem dependentes de seu apoio (...).

Um dos benefícios do trabalho de um *coach* para organização é o desenvolvimento de uma relação de confiança bem estabelecida, pois o *coach* precisa desta abertura com o cliente para conhecer e explorar seus pontos fracos.

Assim com uma relação firme se torna possível o *feedback* constante para troca de experiências e crescimento.

O *coach* também trabalha no desenvolvimento de relações bem estruturadas entre as pessoas, com a autoconfiança e perspectivas de mudança. Pois as organizações buscam pessoas que possam influenciar de forma positiva seus colegas de trabalhos. Pessoas que buscam sempre melhorar sua performance, que estejam acompanhando as mudanças que ocorrem no mercado, pessoas que busquem soluções inovadoras, que se esforcem para que a organização esteja sempre a frente dos concorrentes.

Um programa de *Coaching* aumenta o resultado do negócio, pois melhora a performance de sua equipe gerencial e alinha as melhores competências com as estratégias empresariais para buscar o resultado esperado.

O processo de *coaching* na organização traz benefícios como: o desenvolvimento de habilidades; aprimora o talento das pessoas; faz com que todos colaboradores conheçam as metas, assim aumentando a produtividade na empresa; as pessoas se sentem mais confiantes em si e no trabalho desenvolvido, com isso a qualidade dos relacionamentos interpessoais é melhorada; a comunicação flui melhor e sem ruídos desnecessários; o reconhecimento da necessidade de *feedback* para melhorar o trabalho e a performance profissional; o desenvolvimento da responsabilidade e consciência da importância da liderança em uma empresa.

## **2.4 Papel do *coaching* corporativo**

O profissional de *coach* trabalha no cliente o desenvolvimento de competências, como conhecimento, habilidade e atitude. Isso consequentemente traz aprendizados para o cliente como o autoconhecimento, que ajuda a identificar seus objetivos, auxilia a lidar com as diferenças entre as pessoas, além de ensinar a dar e receber *feedback* e construir uma relação de confiança com transparência e respeito. O *coach* auxilia no desenvolvimento das pessoas, seja profissional ou pessoal.

De acordo com Araújo (1999, p. 73) o papel do *coach* é criar condições para que o cliente possa analisar o seu projeto ou objetivo por diferentes ângulos, até amadurecer a sua compreensão do problema e suas implicações.

Segundo Carvalho (2002):

“O trabalho do *coach*, geralmente, está focado em atividades como liderança e integração, desenvolvimento de comunicação, gestão do tempo, entre outras. Uma das mais importantes é o desenvolvimento do potencial do profissional. (...) A atividade do *coach* acaba englobando o desenvolvimento de várias atividades, entre elas a de um tutor, o que implica ajuda, treinamento e confiança.”

Citado por Araújo (1999, p. 117) “como *coach*, seu papel é ajudar a pessoa a revisar sua bagagem: desvincular-se do que é inútil, prover o necessário e descobrir seus talentos e recursos desconhecidos.” É importante que o *coach* conheça a bagagem de seu aluno, para que possa ajudar o mesmo a identificar o que é realmente importante no momento. É preciso escolher algumas bagagens importantes no momento e deixar outras para trás, para prosseguir com o aprendizado sem perder o foco.

Ouvir o cliente, e orientá-lo a resolver os problemas e não se encarregar de todos os problemas, pois essa responsabilidade é do cliente e é preciso conscientizá-lo dela.

O papel do *coach* corporativo é ajudar o cliente desenvolver suas habilidades necessárias para se tornar um melhor profissional; aprimorar seu senso de liderança; seu foco estratégico, visando atingir maior satisfação quanto ao seu trabalho; aumentar seu nível de felicidade enquanto profissional e alinhar seus valores profissionais, com seus valores pessoais;

De acordo com Araújo (1999, p. 55) “o papel do *coach* é incentivar o cliente a analisar todos os indicadores de desempenho que a experiência proporciona e a compreender a situação sob novas perspectivas.” Outro papel importante do *coach* é o *feedback* que deve ser trabalhado com cuidado e seriedade pois caso seja tratado de forma diferente, pode comprometer o processo de *coaching*.

O *feedback* deve ser feito entre o *coache* e o *coachee* em um ambiente reservado, onde o *coachee* deve estar aberto a críticas para que ele possa melhorar

seus pontos fracos. Conseqüentemente o aprendiz irá aumentar sua consciência sobre sua responsabilidade como profissional e sua auto-estima.

Para Malschitzky e Levek (2007): alguns dos papeis do *coach* são: liberar a capacidade de realização de cada pessoa; motivar as pessoas para o autodesenvolvimento; ouvir e ensinar; compartilhar responsabilidades; orientar as pessoas

As constantes mudanças exigem tomar conhecimento de coisas novas, guiando o desenvolvimento de novas formas de trabalho e de novas atitudes diante dos clientes, procurando estabelecer um diferencial de competitividade.

Cada indivíduo é responsável pelo seu plano de carreira e sua empregabilidade. A confiança em seu eu pessoal e profissional vem do conjunto de informações sobre área de maior interesse e aptidão que cada indivíduo possui, cabendo ao *coach* encaminhar o indivíduo à realização de atividades que lhe conduza ao sentimento de contentamento e prazer para que possam chegar ao objetivo almejado.

O cuidado e entendimento a respeito das necessidades dos indivíduos são fatores essenciais para o *coach*. Uma grande quantidade de problemas pode ser percebida por quem ouvi com atenção. É preciso perceber os pedidos de socorro, explícitos ou não. Por isso, o *coach* deve estar atento ao interesse do colaborador, principalmente quando a idéia for diferente da sua. O *coach* deve estar aberto para conduzir seus conhecimentos, ou seja, sem ter medo de que seus ensinamentos venham a se tornar uma ameaça, para si próprio. Deste modo, é preciso procurar incessantemente o seu crescimento, associando mais conhecimento, para assim estar interado das mudanças e capacitado a repassar essas informações aos demais.

O *coach* deve tomar para si a responsabilidade de examinar minuciosamente, em conjunto com o colaborador, as situações de imprevisto, e deverão mudar a direção dos planos de ação a toda hora que for preciso. A responsabilidade de conquistar os resultados nos projetos executados pelas pessoas deve ser embasada no compromisso mútuo. O comprometimento com as etapas da execução precisa

ser compartilhado entre o *coach* e o *coachee*, uma vez que é indispensável uma condução apropriada nos projetos, bem como uma explicação precisa do que é possível produzir de resultado.

O *coach* examina minuciosamente, em conjunto com as pessoas, as situações que interferem na maneira de conduzir os projetos. Caso preciso dá nova direção aos planos de ação a toda momento que se faz necessário. O direcionamento das estratégias para conquistar os objetivos instituídos faz com que o *coach* direcione para o melhor caminho a percorrer, tanto com relação ao crescimento técnico necessário para o desempenho das atividades, quanto com relação ao comportamento eficaz para atender às necessidades do projeto. Nesse caso, terá que desenvolver algumas habilidades próprias para levar adiante os objetivos pretendidos, como determinação, paciência e persuasão.

As pessoas, no momento em que passam por uma sucessão de alterações, tendem a rejeitar a existência um novo modelo padrão, por diversas razões. algumas delas são: mudança da rotina já existente e a resistência a aprender coisas novas, que afetam diretamente na região de conforto da pessoa. O *coach* necessita de informações para convencer o cliente a aceitar novos paradigmas,

Ser capaz de manter profissionais de talento é um desafio para as empresas. O *coach* tem a capacidade de, auxiliar o profissional a aumentar seus conhecimentos, habilidades e a ter mais atitude. Deste modo, aparecem pessoas com talentos que necessitam ser preservadas pela organização afim de ajudar a organização a obter melhores resultados no mercado.

De acordo com Araújo (1999, p. 109) “o papel do *coach* é estimular o cliente a sonhar, a criar um desafio que “transcenda” a sua realidade atual. A visão parece com um sonho à medida que antecipa um futuro para o qual não existem garantias de realização.”

Desenvolver equipes de alto desempenho garante a continuidade de bons resultados e alto retorno do investimento. *Coaching* pode destinar-se a equipes multidisciplinares e multifuncionais que estão com dificuldades em lidar com conflitos e com diferenças, equipes que não estão alinhadas com uma mesma visão, missão,

valores, propósito e precisam desenvolver competências para aumentar a sinergia e obter um melhor desempenho do grupo.

Segundo Souza (2007)

“Uma equipe apoiada por um *coach* conseguirá lidar melhor com os conflitos e diferenças do grupo gerando soluções criativas e inovadoras, os integrantes da equipe estarão alinhados com uma visão, missão, valores e propósito caminhando todos para uma mesma direção, conseqüentemente a sinergia do grupo aumenta, as competências são desenvolvidas, assim a equipe trabalha mais fácil e eficientemente, atingindo um alto desempenho e aumentando efetivamente a motivação.”

O *Coach* tem o papel de direcionar pessoas que estejam passando por transição em sua carreira, que estejam insatisfeitas; pessoas que desejam encontrar um trabalho; querem mudar de carreira; que estejam iniciando uma carreira ou voltar ao mercado de trabalho

Conforme Souza (2007):

“Uma pessoa apoiada por um *coach* conseguirá definir melhor a sua carreira, visualizando seus sonhos, clareando seu propósito, percebendo suas intenções, definindo metas, alinhando seus valores mais significativos com sua carreira. Perceberá quais competências já estão presentes em sua vida e quais precisam ser desenvolvidas para que sua carreira seja mais brilhante, sendo assim terá a oportunidade de desenvolver essas competências.”

Um executivo apoiado por um *coach* conseguirá definir melhores suas metas estratégicas, tomará melhores decisões, desenvolverá habilidades de liderança e competências para favorecer no alto desempenho, eliminará hábitos improdutivos transformando crenças limitantes em crenças possibilitadoras. Estará capacitado a administrar melhor seu tempo, reconhecer seus valores mais profundos e estar em harmonia com eles, o que terá um efeito muito positivo na empresa, podendo significar um aumento significativo na lucratividade e produtividade.

Citado por Ribeiro (2007):

“O papel do *coach* é de principalmente aceitar o outro como ele é, e ouvir com atenção, ter energia para alterar a realidade, comprometer-se com o *coachee*, sem lhe tirar o poder de decisão e sem competir com ele ou tentar superá-lo, diante dos erros não acusa mas analisa, ajuda o outro a analisar o desempenho, antecipando suas necessidades, ajuda o executivo a criar, analisar e usar suas potencialidades e superar seus limites.”

O *coaching* tem responsabilidade de criar uma relação de parceria consistente, madura e de confiança com o cliente. Outra responsabilidade do *coach* é perceber a visão de futuro do cliente, podendo converter a visão da empresa na visão da equipe. O *coach* também tem o desafio de analisar o conhecimento adquirido ao longo da experiência *coachee*, além de identificar o que será útil e aumentar o valor dos pontos positivos identificados. Por último, já estabelecida a relação de confiança e identificada a necessidade do cliente e suas habilidades, é o momento de criar um plano de ação.

Conforme Araújo (1999, p. 62):

“O *coach* precisa estar muito atento a sua visão da realidade e cuidar da consistência da própria auto-estima. Se ele não fizer isso, pode ser vítima da própria inveja em relação ao cliente e as suas perspectivas profissionais. ... Se o *coach* não estiver atento a auto-estima do cliente, poderá cometer inúmeros erros de avaliação que agravarão o clima entre os dois, com implicações desastrosas nos resultados. A auto-estima é, portanto o coração do processo de *coaching*.”

## 2.5 *Coaching* como ferramenta gerencial

Em um processo de *Coaching*, a liderança é tratada como uma competência a ser trabalhada e aprendida. O *Coaching* Executivo é um processo bem definido com início, meio e fim de desenvolvimento do conhecimento, de habilidades e atitudes voltadas para liderança, com foco em metas, objetivos claros e consistentes, alinhados a estratégia e demanda da empresa.

Para Lamanda (2006 apud FORTUNE 500):

“De acordo com algumas pesquisas do ROI (Retorno sobre Investimento), a *Fortune 500* publicou recentemente um estudo incluindo 100 executivos que receberam o processo de *Coaching*, o ROI foi de 529%, ou seja, um retorno de cinco vezes a mais sobre o valor investido.”

Segundo a informação da pesquisa citada acima se pode perceber que o processo de *coach* tem sido utilizado como ferramenta gerencial por líderes para capacitar suas equipes a atingirem ou ultrapassar as metas definidas pela organização. A empresa obtém um retorno maior do que o investido nos líderes por vários motivos, um deles é que, o investimento feito no líder reflete na capacitação de toda a equipe ligada diretamente ou indiretamente a ele. Outro motivo é quando o líder motiva, sua equipe para “vestir a camisa” da empresa, com isso a equipe faz



um trabalho de melhor qualidade, com mais compromisso em atingir as metas definidas pela empresa. O líder se torna um multiplicador de *coaching* na organização.

Segundo Lamanda (2006):

“O *Coaching* é uma “ferramenta” que atende algumas das principais demandas, em termos de competências comportamentais, observados no mercado empresarial, tais como: capacidade de tomar decisões estratégicas efetivas; de administrar mudanças; de liderar efetivamente; de trabalhar em equipe direcionando-a para o seu melhor desempenho; habilidade na resolução de conflitos e de lidar com o estresse de maneira produtiva.”

De acordo com Alvarenga (2007): “o *coaching* passa a constituir uma ferramenta indispensável para a autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização, e os *coaches* traduzem-se como elementos necessários à sua instituição.”

O *coaching*, contribui como ferramenta gerencial de desenvolvimento de lideranças e de Gestão de Pessoas e para o aumento da performance organizacional.

O *coaching* como ferramenta gerencial tem como principal objetivo o desenvolvimento de habilidades, atitudes e conhecimentos. Dentre esses três, o desenvolvimento das habilidades é essencial para o *coachee*. Isso traz o aprimoramento do espírito de líder; Uma melhor gestão da sua equipe; Um melhor processo de *feedback* e uma melhor comunicação.

Para Karasinski, Antunes e Danbroski (apud ARAÚJO, 1999 e CHIAVENATO, 2002): “O *coaching* como ferramenta de desenvolvimento humano, envolve conhecimentos provenientes das áreas de treinamento, orientação, gestão de carreira e liderança.”

Citado por Karasinski, Antunes e Danbroski (apud MARQUIONE, 2003):

“O *coach* é uma ferramenta gerencial, pois está relacionado a valorização das diferenças individuais, talentos e competências que, aprimoradas pelo *coaching*, se traduzem em resultados para os indivíduos e para a organização. Para os indivíduos, as consequências são: melhoria do relacionamento interpessoal, gestão do stress, tomada de decisão e resolução de problemas, classificação dos valores profissionais;

desenvolvimento da consciência e autoconhecimento; liderança; equilíbrio e flexibilidade na gestão de conflitos e nas mudanças organizacionais. Já as consequências para as organizações são: redefinição organizacional, visão de futuro, estratégias e sistemas de gestão; melhoria da gestão dos conflitos institucionais; otimização da administração da empresa; desenvolvimento de equipes; auxílio na mudança organizacional.”

No processo de *Coaching* obtém-se o melhor desempenho profissional, pois talentos e qualidades são potencializados, além de identificar o que atrapalha o desenvolvimento do cliente e ou equipe, influenciando diretamente na produtividade e lucratividade do negócio.

O processo de *coaching* é uma ferramenta que ajuda a perceber os pontos fracos que venham a atrapalhar o rendimento do profissional e os pontos fortes que aumentem as competências construindo assim líderes e um melhor ambiente organizacional, trazendo para a empresa, ganhos com produtividade e realização dos colaboradores.

O *coaching* auxilia na percepção de suas responsabilidades e na forma de interagir com os outros, fazendo com que se tenha uma visão clara da informação para definir seus limites e os limites das outras pessoas.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

#### 3.1 Coaching na prática

O embasamento teórico deste trabalho, foi por mim observado na prática nos últimos doze meses em que estou atuando na Brasil Telecom, uma grande organização do setor de telecomunicações. Especificamente em uma diretoria formada por quatro gerências com maturidade, técnica e liderança heterogênea, exigindo do seu principal executivo a aplicação das técnicas de coaching.

Através da observação, foi possível perceber as diferentes formas de atuar dos gerentes. Cada gestor em seu estilo tentando conduzir suas equipes a atingir as metas no tempo, qualidade, na gestão de custos e retorno. Pode-se perceber que cada uma das gerências, decorrente da experiência de seus executivos, apresentam resultados diferenciados, sendo necessário o processo de coaching, que respeite cada uma de suas características.

Periodicamente são realizadas reuniões entre os gerentes e o diretor, onde são discutidos os desafios e as oportunidades de melhoria, visando o cumprimento do planejamento da área. Quando identificadas ocorrências concentradas em determinada gerência, são agendadas conversas reservadas, com o intuito de *coaching*. Isso tem servido para subsidiar o modelo de avaliação gerencial, uma vez que possibilita ao gerente trabalhar os aspectos negativos e aprimorar os positivos, antes da conclusão da avaliação anual.

A experiência de vivenciar esse case, permitiu o acompanhamento de uma série de mudanças positivas na postura de liderança de cada um dos gestores focados na construção de um modelo de time, onde todos são e se sentem realmente responsáveis pelos resultados.

## 4 Conclusão

Esta monografia buscou estudar de que forma o profissional de *coach* pode melhorar o desempenho dos colaboradores de uma organização. Para esse estudo, foi preciso abordar conceitos de *coach*, *coaching* como ferramenta gerencial e o papel do *coach* corporativo.

Apesar de o *coaching* estar sendo utilizado a pouco tempo no Brasil, ele tem se difundido rapidamente tanto nas organizações quanto na vida pessoal. O *coaching* é uma ferramenta gerencial que tem sido buscada por muitas empresas para seus executivos, por trazer resultados positivos para as empresas.

Conforme alguns estudos o processo de *coach* traz benefícios para as empresas e profissionais como: desenvolvimento da consciência do trabalho em equipe; busca manter os colaboradores-chaves como multiplicadores do processo e muito mais envolvidos com a empresa; redução do custo com treinamento externo; desenvolve um processo de compreensão dos valores da empresa, alinhados com os valores do profissional; identificação das metas pessoais do profissional com os objetivos da empresa, transformação da relação em uma relação sinérgica; a relação sinérgica começa a se disseminar por toda a empresa, a partir do cliente que está recebendo *coaching*;

Pode-se perceber que o desempenho das pessoas de uma organização e principalmente dos executivos que passam pelo processo de *coaching*, trazem melhores resultados para empresa. Essas pessoas aprendem a identificar suas falhas e verificar o que eles podem fazer de bom, mas que ainda pode ser melhorado. Aprendem a aprimorar as habilidades que lhes são necessárias no momento para chegar-se ao objetivo desejado. Alguns exemplos de habilidades e atitudes que são trabalhadas neste processo são: a comunicação e o relacionamento com as pessoas; a interação com as pessoas da equipe, fazendo com que todos se sintam parte dela e que a sua contribuição é importante para a mesma; dar e receber *feedback* para as pessoas com quem se relaciona.

Quando os executivos repassam o aprendizado para outros executivos, gerentes ou coordenadores da corporação, eles estão aplicando na empresa o

processo de *coaching*, para que todos possam utilizar a mesma filosofia, contribuindo para o melhor desempenho dos colaboradores da organização.

Foi possível compreender que os executivos podem melhorar o desempenho dos colaboradores, através da utilização da ferramenta gerencial *coaching* para identificar e resolver problemas que existem nas organizações em que atuam, como: a falta de produtividade; a falta de comprometimento com a empresa; o baixo desempenho no trabalho; problemas como organização, que podem acarretar em atrasos no prazo de entrega dos produtos, juros, multas e a insatisfação do cliente; a falta do espírito de equipe pode trazer problemas para empresa; a baixa de qualidade no atendimento ao cliente; a insatisfação dos colaboradores com a empresa e o conflito entre as áreas e pessoas da organização.

*Coaching* não é uma ferramenta gerencial exclusiva para líderes, mas para todas as pessoas, que de uma forma ou de outra, têm vontade e necessidade de melhorar seus pontos fracos e fortes, sejam profissionais ou pessoais. Uma forma de se conseguir isso é contar com a parceria de um profissional de *coach*, que ajuda e identifica onde é preciso desenvolver e faz o acompanhamento das etapas de mudança dando um *feedback* para o cliente.

Um dos papéis do *coach* corporativo é ajudar os executivos a descobrirem o que é importante no momento para eles profissionalmente. As pessoas trazem melhores resultados para a organização quando trabalham com mais vontade, garra, estão bem resolvidas do que querem e sabem o que fazer para conquistar seus sonhos.

As empresas se beneficiam de outros papéis importantes que o *coach* corporativo possui, como por exemplo: incentivar os executivos ao autodesenvolvimento; ouvir as necessidades dos colaboradores e suas idéias; ensinar a compartilhar sua responsabilidade e não centralizar todas as decisões; ensinar o caminho a percorrer e não se apegar as coisas do passado.

As organizações estão em constantes mudanças e os profissionais precisam estar preparados para se adaptarem a elas. O *coaching* ensina as pessoas, que é preciso sempre revisar seus conhecimentos e fazer uma reciclagem, pois a todo o

tempo existe algo que pode ser deixado para traz em prol de um novo aprendizado e desenvolvimento que venha a lhe trazer mais resultados e benefícios no momento.

Este trabalho atingiu seus objetivos de estudar e identificar os benefícios que o profissional de *coach* traz para os colaboradores de uma organização. Constatou-se que o processo de *coaching* é uma ótima ferramenta gerencial para ser utilizada nas organizações, pois traz o desenvolvimento profissional e pessoal dos executivos e das equipes, trazendo como conseqüências disso, melhores resultados para a empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Tadeu. **Coaching: o melhor amigo do RH**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4711>. Acessado em: 07 de outubro de 2007

ARAÚJO, ANE. **COACH: Um parceiro para seu sucesso**. 9 ed. Editora Gente. São Paulo, 1999.

Resumo de sociologia. Disponível em: <http://www.exames.org/apontamentos/Sociologia/sociologia-materiainicial.doc>. Acessado em: 17 de outubro de 2007.

AZEVEDO, Sonia. **ARTIGOS**. Disponível em: <http://www.brasil.evoluicoaching.com>. Acessado em: 07 de outubro de 2007.

CARVALHO, Alexandre. **Já escolheu seu coach?** Disponível em: [http://www.timaster.com.br/revista/materias/main\\_materia.asp?codigo=557](http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=557). Acessado em: 05 de setembro de 2007.

CELESTINO, Silvio. **O executivo e o coaching em Marketing pessoal**. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigodz2.htm>. Acessado em: 25 de setembro de 2007

IAMADA, Danyelle. **Coaching uma ferramenta para o desenvolvimento da liderança**. 2006. Disponível em: [http://www.quarksonline.com/quarks\\_online/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17&Itemid=43](http://www.quarksonline.com/quarks_online/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=43). Acessado em: 07 de outubro de 2007.

KARASINSKI, Marcele; ANTUNES Rejane Cioli e DAMBROSKI Sebastião. Disponível em: <http://www.cp.cefetpr.br/empreendedor/seminario/download/artigos>. Acesso em: 01 de outubro de 2007

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: A conquista da liderança**. 1 ed. Editora Nobel. São Paulo, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. Editora Atlas. São Paulo, 2003.

LEVEK Andréa Regina H. Cunha e MALSCHITZKY Nancy. **Liderança** Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/3.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/3.pdf). Acessado em: 15 de setembro de 2007.

MEILER, Wilson. **A arte do Coaching no Desenvolvimento de Competências de lideranças**. Disponível em: <http://www.wilsonmeiler.com.br>. Acessado em: 06 de Setembro de 2007.

PEREIRA, Júlio César. **O que é Coaching?** Disponível em: <http://www.sbneurociencia.com.br/juliocesar/artigo1.htm>. Acessado em: 16 de setembro de 2007.

Reis, Homero. **Informação e Gestão.** Disponível em: [http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/TD4\\_Informacao\\_e\\_Gestao.pdf](http://www.hrconsultoria.com.br/artigos/TD4_Informacao_e_Gestao.pdf). Acessado em: 01 de setembro de 2007.

RIBEIRO, Maura. **A arte do Coaching no Desenvolvimento de Competências de lideranças.** Disponível em: <http://www.comvisao.com.br/comvisao/index.cfm?fa=destaque.materia1>. Acessado em: 05 de setembro de 2007.

ROCHA, Cláudio Miranda. **Princípios do 'coaching' e sua aplicabilidade na verificação da efetividade de técnicos esportivos.** Revista Digital - Buenos Aires, v. 10, n. 88, set. 2005.

SOUZA, Flavio. **Coaching.** Disponível em: <http://www.vocevencedor.com.br/coaching.php#>. Acessado em: 16 de setembro de 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. Editora Atlas. São Paulo, 2000.

ZENKER, Márcio. **Coach do INSADI – Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual.** Disponível em: [http://www.humus.com.br/news\\_abril.htm](http://www.humus.com.br/news_abril.htm). Acessado em: 16 de setembro de 2007.